
Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil

Patricia de Salles Vance
Luiz Paulo Lopes Fávero
Marcos Roberto Luppe

RESUMO

Atualmente, no Brasil, é bastante freqüente a opção pela franquia empresarial no mercado de consumo de bens e serviços e, para a continuidade de uma relação entre duas empresas no longo prazo, o controle do franqueador sobre as potenciais fontes de conflito parece ser fator relevante. Neste trabalho, têm-se como objetivos identificar as características da franquia empresarial no Brasil e analisar os aspectos relevantes do relacionamento estabelecido entre franqueadores e franqueados, determinando os pontos críticos da gestão do sistema de franquia e a relação do nível de satisfação do franqueado com o tempo de operação e o segmento de atuação. A pesquisa foi executada em duas etapas. Inicialmente, foram selecionadas e entrevistadas as empresas franqueadoras e, em seguida, as unidades fraqueadas, que foram convidadas a preencher um questionário de forma virtual. A amostra foi composta por 41 empresas franqueadoras em seis segmentos distintos e 270 unidades franqueadas. A partir da análise de dados, foram identificadas características do relacionamento das partes, especialmente aquelas associadas ao valor da marca, à gestão de *marketing*, à comunicação intra-rede e à satisfação com o investimento na franquia empresarial. Por fim, por meio da técnica multivariada de análise de correspondência, percebeu-se relativa associação entre o segmento de atuação do franqueado e o respectivo nível de satisfação, porém inexistência de associação entre esse e o tempo de operação do negócio.

Palavras-chave: varejo, franquia empresarial, relacionamento franqueador-franqueado, análise de correspondência.

1. INTRODUÇÃO

O setor de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvido. De acordo com dados de 2005 da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), atuam no País mais de 970 redes de franquias e existem 61 mil unidades franqueadas

Recebido em 29/julho/2006
Aprovado em 18/junho/2007

Patricia de Salles Vance é Doutoranda no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: patricia.vance@gmail.com
Endereço:
Universidade de São Paulo
FEA — Departamento de Administração
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 —
FEA 1 — Sala G-121
05508-010 — São Paulo — SP

Luiz Paulo Lopes Fávero é Professor Doutor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: lpfavero@usp.br

Marcos Roberto Luppe é Doutorando no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: mluppe@usp.br

em operação, com um faturamento total de aproximadamente R\$ 36 bilhões (ABF, 2006). Há muitos motivos que justificam o crescimento das franquias, sendo o primeiro deles o custo dos financiamentos no País, que torna atrativa, sob a perspectiva das empresas, a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em segundo lugar, o risco associado à abertura de um negócio franqueado é inferior ao de um novo negócio, por conta da existência de modelos previamente testados. Por fim, outros fatores estimularam o desenvolvimento do setor de franquias no país, relativos à estabilidade econômica e aos diversos programas de demissão voluntária ocorridos na década de 1990 (PLÁ, 2001).

Nas unidades franqueadas, o franqueado é dono do próprio negócio e não empregado da empresa franqueadora, além disso o que vincula as duas instituições é um contrato de franquia e não de trabalho. De acordo com Cherto e Rizzo (1994), a empresa franqueadora apresenta menor poder sobre as operações das unidades franqueadas do que sobre as unidades próprias e, ao contrário de uma relação hierárquica, uma relação de parceria precisa ser estabelecida. O franqueador precisa, dessa forma, possuir controle sobre o canal de distribuição sem, no entanto, subestimar o franqueado, uma vez que boa parte do valor percebido pelo consumidor depende dele (ELANGO e FRIED, 1997).

Atualmente, a opção pela franquia empresarial é bastante freqüente no mercado de consumo de bens e serviços (KOTLER, 2000), em que uma complexa relação se estabelece entre duas empresas juridicamente independentes, à medida que a empresa franqueadora delega à empresa franqueada a responsabilidade de representar sua imagem e seu negócio aos consumidores. Com isso, ao mesmo tempo em que a empresa franqueadora amplia sua rede de distribuição, limita o contato direto com seus consumidores às unidades próprias.

Assim, com os objetivos de identificar características da franquia empresarial no Brasil e analisar aspectos relevantes do relacionamento estabelecido entre franqueadores e franqueados, identificando pontos de convergência e pontos críticos na gestão do sistema de franquia, estruturou-se uma pesquisa em que foram entrevistados executivos e empresários de redes de franquias que atuam no País. Por meio da técnica de análise de correspondência, torna-se possível a identificação de eventuais associações entre a satisfação dos franqueados e o tempo de operação da unidade franqueada, bem como entre a satisfação e o segmento de mercado no qual a franquia está inserida.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Na próxima, é feita uma revisão teórica dos conceitos relacionados com a franquia empresarial. Na seqüência, aborda-se o método de pesquisa, assim como as aplicações de análise de correspondência. Em seguida, os resultados são apresentados e analisados e, na seção final, as conclusões e as implicações do relacionamento franqueador-franqueado são discutidas.

2. REVISÃO DA LITERATURA: FRANQUIA EMPRESARIAL

No mundo empresarial, o termo franquia corresponde, de maneira geral, a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, a palavra **franquia** também é utilizada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994).

Definido pela ABF como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”, a comercialização de franquias, ou *franchising*, possibilita que uma empresa amplie seus negócios com um investimento menor. Foster (1994) apresenta o *franchising* como uma das alternativas existentes para a expansão, ao lado da verticalização, da fusão e da aquisição.

Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no País, a disseminação desse conceito é recente, tendo começado a ocorrer apenas em meados da década de 1980. A ABF foi fundada em 1987, mesmo ano em que se inaugurou a primeira unidade franqueada do McDonald’s no Brasil. Porém, apenas em 1994 foi promulgada a lei que regulamenta o *franchising* no País, sendo **franquia empresarial** o termo utilizado, definido da seguinte forma:

- “Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente [...] mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”^(*).

No sistema de *franchising*, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada franqueada (FOSTER, 1994; SANTOS, 1997). Normalmente, as franquias são classificadas em gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é dado pela empresa franqueadora à franqueada, entre as quais destacam-se a de marca e de produto e a de formato de negócio. Entre os ativos do franqueador, merece atenção o valor da marca que, segundo Plá (2001), pode ultrapassar de forma significativa todos os ativos tangíveis de um franqueador.

A franquia de marca e de produto engloba a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços (FOSTER, 1994) e, nessa modalidade, o franqueado adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (ELANGO e FRIED, 1997). Em geral, nas franquias de marca e de produto, o suporte é, entretanto, bastante limitado, po-

* Artigo 2º da Lei Federal n. 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 05 fev. 2005.

dendo incluir ou não algum apoio técnico ou financeiro (CHERTO e RIZZO, 1994; SANTOS, 1997).

Na franquia de formato de negócio, o apoio dado à empresa franqueadora é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (CHERTO e RIZZO, 1994; FOSTER, 1994; ELANGO e FRIED, 1997).

Além de marca exclusiva, o *franchising* de formato de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, um manual operacional, com a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, e uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado. Como contrapartida, em geral, cabe ao franqueado o pagamento de uma taxa inicial de franquia e de mensalidades, correspondentes aos *royalties* e/ou às contribuições para o fundo cooperado de propaganda, cobrados, em geral, sobre o faturamento ou sobre o custo dos produtos comprados. O franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora diante dos consumidores, sendo o relacionamento entre a franqueadora e a franqueada formalizado por meio de um contrato de franquia (FOSTER, 1994).

O *franchising* tem sido objeto de várias pesquisas realizadas em diferentes áreas do conhecimento, como direito, economia e administração de empresas. Essa situação estimulou Elango e Fried (1997) a realizarem extensa revisão dos estudos acadêmicos publicados sobre *franchising*. Após terem analisado os trabalhos pesquisados, os autores dividiram as referências bibliográficas em três categorias: o *franchising* e a sociedade, a criação de um sistema de *franchising* e a operacionalização de um sistema de *franchising*.

O primeiro grupo contém, majoritariamente, estudos de direito e economia, focados nos custos e benefícios do sistema de *franchising* para a sociedade. Esse sistema desperta algumas preocupações por poder restringir a livre concorrência, por exemplo, devido às limitações de território de atuação dos franqueados e à possibilidade de representar uma relação de desigualdade entre o franqueador e o franqueado. O segundo grupo, por outro lado, engloba trabalhos desenvolvidos sobre as razões que levam as empresas a optar pelo sistema de *franchising*, tanto dentro do país de origem como internacionalmente, ficando o terceiro grupo com os artigos voltados para o estudo do gerenciamento do sistema de *franchising*, sobretudo na relação franqueador-franqueado.

Um problema associado ao sistema de franquia é a existência de divergência de metas entre franqueador e franqueado (SPINELLI e BIRLEY, 1996; ELANGO e FRIED, 1997). Supondo que eles ofereçam estruturas de custo diferentes, argumenta-se que seus pontos de maximização de lucro são conflitantes. Enquanto o franqueado tem custos fixos e variáveis

decorrentes da operação do negócio, o franqueador tende a incorrer principalmente em custos fixos associados à estrutura administrativa necessária para gerenciar o sistema, apresentando interesses voltados ao crescimento das vendas, além do ponto de maximização de lucro do franqueado, atuando, conseqüentemente, como fonte potencial de conflitos na fixação dos preços, na realização de promoções e na abertura de novas lojas.

Lafontaine (1992) identificou também o problema da existência de duplo risco moral. Se, por um lado, o franqueador tem uma marca, uma imagem e um formato de negócio a zelar, por outro, o franqueado assume o risco financeiro do investimento. A forma de utilização dos ativos do franqueado é definida pelo franqueador e, conforme argumentam Elango e Fried (1997), a propriedade do sistema de *franchising* está dividida entre o franqueador e o franqueado, podendo ambos agir de forma oportunista. Assim, ao mesmo tempo em que o franqueador tem dificuldades para distinguir se o fraco desempenho de um franqueado é decorrente ou não de variáveis exógenas, o franqueado corre o risco de o franqueador acomodarse com o passar do tempo, deixando para ele a responsabilidade pelo sucesso do sistema.

Desde o início do contrato de franquia, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado é conduzido de forma a gerar uma real possibilidade de conflito, com base em prováveis tensões na definição dos preços e dos lucros. Nathan (2003) identifica seis fatores-chave que podem ser fonte de desgaste no relacionamento entre o franqueador e os franqueados:

- falta de alinhamento entre as expectativas de ambas as partes. Por exemplo: tanto o franqueador corre o risco de aumentar as perspectivas do franqueado sobre o retorno do investimento quanto o próprio franqueado pode majorar suas expectativas em relação às informações sobre o capital de giro disponível e sobre o tempo para dedicação ao negócio;
- existência de confusão em relação aos papéis de atuação dos franqueados e do franqueador. As responsabilidades são complementares e devem estar claramente definidas; porém, em algumas redes, essa confusão pode levar a um antagonismo entre as partes, como no caso de o franqueador ser questionado e desafiado em todas as suas decisões pelo franqueado;
- existência de diferenças significativas nas percepções de uma ou ambas as partes, que poderão ser minimizadas a partir do conhecimento e entendimento das premissas e crenças da outra parte;
- alteração do estado emocional do franqueado ao longo da relação, de acordo com o grau de dependência percebido em relação ao franqueador (denominado *Franchise E-Factor Model*). Nathan (2003) percebeu que os franqueados apresentam estágios emocionais diferentes ao longo do relacionamento com o franqueador e, de acordo com Cherto *et al.* (2006), esse deve estar consciente e atento ao momento do

franqueado, de forma que a relação seja preservada ao longo do tempo. Os autores também argumentam que as necessidades do franqueado modificam-se com o tempo e classificam-nas como aprendizado, acomodação, questionamento, dúvida e construção conjunta. Esse movimento ocorre porque, num primeiro momento, o franqueado é novo na rede e tem muito a aprender com o franqueador, porém, com o passar do tempo, sente-se mais seguro e começa a questionar a decisão de abertura de um negócio franqueado e a necessidade de pagamento das taxas. A ação consciente do franqueador pode contribuir para aumentar a percepção de valor no relacionamento, fortalecendo a relação entre ambos e elevando o comprometimento do franqueado;

- falta de consulta ao franqueado sobre as decisões que afetam o negócio por parte do franqueador. Um estudo realizado por Nathan (2003) com 1.500 franqueados de 11 redes identificou esse ponto como o de menor satisfação com a franquia empresarial;
- baixa rentabilidade do negócio. Nesse mesmo estudo, o referido autor argumenta que a tolerância do franqueado às ações do franqueador tende a ser menor quando aquele está insatisfeito com o resultado apurado em seu negócio.

Grunhagen e Dorsch (2003) argumentam que as percepções de valor do franqueado tendem a mudar ao longo do tempo, influenciando o relacionamento estabelecido com o franqueador. Como, em geral, há uma perspectiva de longo prazo envolvida, o reconhecimento e o monitoramento das mudanças de atitudes do franqueado permitem ao franqueador um melhor gerenciamento das avaliações e das expectativas do franqueado. Já Spinelli e Birley (1996) afirmam que a geração de conflito na relação franqueador-franqueado será manifestada sob a forma de insatisfação do franqueado. De acordo com Elango e Fried (1997), na literatura de conflito de canal essa razão é identificada como a principal motivação para o abandono do relacionamento.

Por representar o primeiro indício de conflito, a insatisfação do franqueado com os serviços prestados pelo franqueador é definida por Spinelli e Birley (1996) como a principal medida de desempenho da relação contratual. Para definir uma zona de tolerância para o comportamento do franqueador, esses autores baseiam-se nas percepções do franqueado quanto à importância e à adequação da entrega do serviço. A prestação do serviço pelo franqueador, consistente com a importância atribuída pelo franqueado, contribui para a preservação e a valorização da marca, afetando os custos associados com o abandono da relação contratual.

Considera-se, portanto, no relacionamento entre franqueador e franqueado, a existência de relação entre o valor percebido da marca e a ocorrência de conflito. A relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiências que resultem em incremento de valor para os participantes (SPINELLI e BIRLEY, 1996). Se o descontentamento é desenvolvido a

partir da percepção que o franqueado possui das metas estabelecidas pelo franqueador e do valor da marca, esses autores argumentam que o franqueador precisa adotar sistemas de coordenação e adaptação que estimulem a congruência de metas entre as partes e que contribuam para que o valor percebido da marca supere o custo do desligamento.

A partir de pesquisa sobre conflito em sistemas de franquia, realizada com 396 franqueados, Tikoo (2005) identificou uma relação positiva entre a existência de conflito e o uso de ameaças e medidas legais. Por outro lado, não foi possível relacionar o conflito ao uso de troca de informações e à realização de promessas.

A busca de coordenação do sistema de franquia sugere que o franqueador deva buscar congruência entre suas metas e as do franqueado, de forma que direcionem seus esforços para a preservação e valorização da marca — ativo que ambos compartilham. A realidade com a qual o franqueador se defronta é caracterizada pela existência de diferenças nas estruturas de custos entre franqueador e franqueado, de desejo de autonomia do franqueado, de existência de risco moral e de possibilidade de comportamento oportunístico. Muitas empresas investem tempo na seleção e no treinamento do candidato a franqueado, o que pode contribuir para minimizar os casos problemáticos ou as associações malsucedidas. Infelizmente, não é possível antever todas as contingências que irão acontecer ao longo do relacionamento. Ainda assim, aspectos como a percepção do momento do franqueado podem ter papel relevante na minimização de conflitos.

Desse modo, este estudo busca, a partir de uma amostra de empresas, entender melhor como estão caracterizadas as relações entre franqueadores e franqueados no país, avaliando inclusive a eventual existência de associação entre o nível de satisfação do franqueado com o tempo de operação e o segmento de atuação. Nesse contexto, houve a preocupação de identificar quais os atributos com maior índice de satisfação e que podem constituir potenciais fontes de conflito nesse tipo de relacionamento.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os critérios utilizados para a composição das amostras de franqueadores e de franqueados. Sobre estatística multivariada, foi incluída uma descrição da técnica de análise de correspondência haja vista sua utilização para a análise dos dados sobre o nível de satisfação dos franqueados.

3.1. Composição e características da amostra

Como o foco da pesquisa realizada consiste na avaliação do relacionamento entre franqueadores e franqueados, ela foi executada em duas etapas. Em um primeiro momento, foram selecionadas as empresas franqueadoras, sendo intencional a

seleção dos participantes da amostra, destacando-se a preocupação com a escolha de empresas que atuassem em ramos distintos de atividade e com tempo de experiência diferenciado na adoção do sistema de franquia. Um executivo de cada empresa foi entrevistado com a utilização de um questionário estruturado.

Em seguida, a partir da relação de franqueados dessas empresas, foram escolhidas aleatoriamente as unidades franqueadas para compor uma segunda amostra. Esses empresários foram contatados por telefone e por *e-mail* para serem informados sobre os objetivos da pesquisa. Nesse caso, o questionário foi disponibilizado em *site on-line* para autopreenchimento. Cada franqueado recebeu um código individual para acesso ao questionário.

Os questionários, antes de serem utilizados pela primeira vez, foram submetidos a pré-testes, ocasião em que foram aprimorados até chegar às versões finais utilizadas na pesquisa de campo. Os questionários incluíam, principalmente, questões fechadas e, para as perguntas direcionadas à caracterização do relacionamento firmado entre as partes, em geral, foi utilizada uma escala de 0 a 10, em que o respondente atribuía uma nota para cada item.

Conforme já mencionado, existem diferentes tipos de franquia empresarial e, para este trabalho, foram selecionadas apenas redes que adotam o sistema de franquia de formato de negócio. A amostra de empresas franqueadoras incluiu 41 organizações distribuídas em seis segmentos: alimentação, educação e treinamento, limpeza e conservação, vestuário, prestação de serviços (outros) e comercialização de produtos. A segunda amostra foi definida a partir das redes franqueadas dessas empresas, que totalizavam cerca de 10 mil unidades, distribuídas por 5.300 franqueados. Ao todo, 270 franqueados participaram da pesquisa. A maior parte dessas empresas (92,6%) foi inaugurada após 1990. Nos segmentos de vestuário e comercialização de produtos, a maioria (80%) foi aberta após o ano 2000, o que demonstra a grande expansão do setor de franquias no Brasil após a década de 1990, influenciada pelos programas de demissão voluntária e pela maior estabilidade da economia brasileira.

Os prazos dos contratos firmados com os franqueados apresentam variação entre empresas. Enquanto algumas delas operam com contratos de dois anos, outras trabalham com contratos de 20 anos ou até mesmo com prazo indeterminado. Com relação à cobrança de *royalties*, 85% das empresas da amostra apresentam esse tipo de receita que, em geral, incide sobre o faturamento ou sobre as compras. As demais informaram que não efetuam a cobrança dessa taxa e, nesse caso, a receita da empresa está associada, exclusivamente, à venda de produtos para os franqueados.

No total, os franqueados pesquisados representam 593 lojas, das quais 44% possuem mais de uma loja franqueada da mesma rede e 7% possuem também unidades de outras redes de franquias. Cerca de 70% das lojas franqueadas da amostra estão situadas na região Sudeste.

3.2. Análise de correspondência

Segundo Whitlark e Smith (2001), a análise de correspondência (Anacor) é uma técnica que exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas nominais em um mapa perceptual, permitindo, dessa maneira, um exame visual de qualquer padrão ou estrutura nos dados. De acordo com Batista, Escuder e Pereira (2004), a análise de correspondência é uma técnica de representação gráfica em projeção plana das relações multidimensionais das distâncias χ^2 entre as categorias das variáveis estudadas. Neste trabalho, utilizou-se a projeção simétrica, que permite examinar simultaneamente as relações entre linhas e colunas da tabela de contingência, ou seja, as relações entre todas as categorias de ambas as variáveis. De acordo com Fávero, Belfiore e Fouto (2006), categorias com localização próxima na projeção plana têm relação mais forte do que categorias separadas por distâncias maiores. Qualquer categoria, representada como um ponto no mapa perceptual, pode ser analisada em separado e caracterizada segundo a proximidade das projeções de todas as outras categorias sobre uma reta que ligue seu ponto característico à origem dos eixos do plano de projeção. Quando categorias de uma mesma variável encontram-se em posições próximas no mapa da análise de correspondência, isso sugere que, independentemente de seus conteúdos semânticos, elas podem ser consideradas iguais no que tange à distribuição de massas do total das observações realizadas.

Essa técnica originou-se do analista francês Jean-Paul Benzécri, no início dos anos 1960, e representa uma aplicação de análise multivariada para a exibição de linhas e colunas de uma matriz de dados (principalmente uma tabela de contingência de duas dimensões) como pontos em um espaço dimensional de caráter qualitativo (GREENACRE, 1984). Muitos autores fizeram contribuições significativas em relação à aplicação de modelos multivariados a dados qualitativos, merecendo destaque Haberman (1973), Young (1981), Ludovic, Morineau e Warwick (1984), Carroll, Green e Schaffer (1986), Hoffman e Franke (1986), Benzécri (1992), Nishisato (1993), Greenacre e Blasius (1994), Sharma (1996), Olariaga e Hernández (2000) e Carvalho (2004).

Conforme descrevem Hair *et al.* (2005, p.441), a análise de correspondência é uma técnica multivariada que tem se tornado crescentemente popular para a redução dimensional e o mapeamento perceptual. Entende-se por mapa perceptual a representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões e, normalmente, esse mapa tem níveis opostos de dimensões nos extremos dos eixos x e y. Segundo esses autores, a Anacor é uma das técnicas recentemente desenvolvidas para analisar relações não-lineares e dados com respostas categóricas, medidas em termos nominais, e tem como principal objetivo agrupar variáveis altamente associadas, tendo como consequência a redução do número de variáveis preditoras do modelo e a representação das relações entre as categorias das variáveis em um mapa perceptual.

A força dessa técnica reside no fato de que ela fornece um meio para examinar as relações não somente entre as variáveis em linha ou em colunas individualmente, mas também entre as variáveis em linha e em coluna conjuntamente, o que implica que, usando essa técnica no contexto deste trabalho, é possível comparar as associações entre o perfil dos respondentes e suas formas de pagamento, crediário e financiamento para a aquisição de bens duráveis.

O método consiste de duas etapas básicas, referentes ao cálculo da medida de associação e à criação do mapa perceptual. A Anacor utiliza o teste χ^2 para padronizar os valores das frequências e formar a base para as associações. A partir de uma tabela de contingência, calculam-se as frequências esperadas e o valor do χ^2 para cada célula, considerando-se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas. Assim, com as medidas padronizadas da associação, a Anacor cria uma medida em distância métrica e cria projeções ortogonais sobre as quais as categorias podem ser alocadas, de forma a representar o grau de associação dado pelas distâncias χ^2 em um espaço dimensional.

De acordo com Pestana e Gageiro (2000, p.360), recomenda-se inicialmente a realização do teste χ^2 para a verificação da existência de dependência entre as duas variáveis e, conseqüentemente, para a avaliação da adequação da aplicação da Anacor.

Esses mesmos autores indicam um roteiro básico para a realização da Anacor. Primeiramente, por meio do autovalor (*eigenvalue*) e das inércias parciais e acumuladas de cada dimensão, julga-se a pertinência de considerá-la para o modelo. Para cada dimensão, o quadrado de cada autovalor é chamado inércia das dimensões e mede a importância de cada dimensão. O quociente entre a inércia de cada dimensão e a inércia total dá a proporção da variância explicada pela dimensão.

O número máximo de dimensões (eixos nos gráficos) que pode ser estimado é um a menos do que o menor número entre a quantia de linhas ou de colunas. Por exemplo, em uma tabela de contingência com três colunas e cinco linhas, o número máximo de dimensões será dois [$\min(\text{linha}, \text{coluna}) - 1$]. Após a determinação da dimensionalidade, os resultados podem ser examinados numa representação gráfica chamada de mapa perceptual.

A análise desse gráfico faz-se pelo exame das relações de proximidade geométrica e por projeções em dimensões que podem ser identificadas a partir de pontos no plano e, assim, as categorias mais explicativas das dimensões são as que apresentam maior inércia por dimensão e que simultaneamente se situam mais afastadas da origem (0,0).

Para boa interpretação dos resultados, segundo Batista, Escuder e Pereira (2004), deve-se ter em mente que o plano de análise dessa técnica tem natureza essencialmente descritiva, não comportando inferências de causa e efeito e, como corolário, interpretações de risco. O teste χ^2 e a análise de resíduos aferem o distanciamento entre as observações realizadas e es-

peradas por simples aleatoriedade. A análise de correspondência oferece informações de contraste entre relações de categorias de variáveis contingenciadas, de modo que uma relação mais forte entre duas categorias em comparação com outras relações não pressupõe efeitos de uma sobre a outra.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados da pesquisa está subdividida em seções referentes à satisfação geral com a franquia empresarial e ao relacionamento franqueador-franqueado.

4.1. Satisfação geral com a franquia empresarial — perspectiva do franqueado em relação a tempo de operação e segmento de atuação

Uma das questões-chave da franquia empresarial é a gestão do relacionamento com os franqueados. Vários fatores são identificados por Spinelli e Birley (1996), Elango e Fried (1997) e Nathan (2003), destacando-se a insatisfação do franqueado com o serviço prestado pelo franqueador, a qual, no limite, pode resultar no rompimento do contrato de franquia.

Indagados a esse respeito, os franqueados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as franquias que possuem (82,5%). A porcentagem de respostas para esses dois fatores somados apresenta uma amplitude de 87% para os segmentos de alimentação e de comercialização de produtos e 69% para o segmento de prestação de serviços.

Complementando essa análise inicial, foi investigado o nível de satisfação em função do tempo de operação e do segmento de atuação. A partir da aplicação de análise de correspondência nas respostas dadas pelos franqueados sobre o nível de satisfação com a franquia empresarial, foram identificadas diferenças associadas ao tempo de operação do negócio e ao segmento de negócio. Os resultados sinalizam que o nível de satisfação dos franqueados da amostra está associado ao segmento de atuação, porém não há indícios de associação com o tempo de operação da unidade franqueada.

Na tabela 1, apresenta-se a composição da amostra de franqueados em função do tempo de operação e do nível de satisfação. O contingenciamento entre o tempo de operação e o nível de satisfação do franqueado, testado pelo χ^2 , revela que essas variáveis são independentes ($p=0,339$), ou seja, apresentam alguma forma de combinação aleatória. Assim, não é possível afirmar que o tempo de operação do franqueado apresenta alguma relação com seu nível de satisfação, ao contrário do observado por Grunhagen e Dorsch (2003) e por Nathan (2003).

Por outro lado, pode-se verificar, por meio da tabela 2, que o mesmo não ocorre entre o segmento de negócio e o nível de satisfação do franqueado. No caso, o contingenciamento entre o segmento de negócio e o nível de satisfação do franqueado revela que essas variáveis não são independentes

Tabela 1

Tabela de Contingência entre Tempo de Operação e Nível de Satisfação dos Franqueados

Tempo	Nível de Satisfação dos Franqueados					Total
	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Encantado	
Até 1 ano	3	19	23	5	0	50
Entre 1 e 3 anos	6	16	37	11	2	72
Entre 3 e 5 anos	1	11	15	4	1	32
Mais de 5 anos	4	52	50	7	3	116
Total	14	98	125	27	6	270

χ^2 : 13,431 GL: 12 p: 0,339

Tabela 2

Tabela de Contingência entre Segmento de Negócio e Nível de Satisfação dos Franqueados

Segmento	Nível de Satisfação dos Franqueados					Total
	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Encantado	
Alimentação	2	22	45	7	1	77
Comercialização de Produtos	0	28	26	7	1	62
Educação e Treinamento	8	25	19	0	1	53
Limpeza e Conservação	0	4	10	5	2	21
Prestação de Serviços	2	8	14	7	1	32
Vestuário	2	11	11	1	0	25
Total	14	98	125	27	6	270

χ^2 : 48,436 GL: 20 p: 0,000

($\chi^2 = 48,436$; $p = 0,000$), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que propicia a aplicação da técnica de análise de correspondência. A análise dos resíduos padronizados permite determinar a caracterização dos segmentos segundo o nível de satisfação do franqueado.

Seguindo as sugestões de Pereira (1997) e Batista, Escuder e Pereira (2004) em relação à tabela de contingência, primeiramente se avaliou a associação entre as variáveis relacionadas ao segmento de atuação no negócio e ao nível de satisfação do franqueado pelo teste χ^2 e, em seguida, examinou-se a associação entre pares de categorias dessas variáveis pela análise de resíduos, tornando possível o estudo das relações entre todas as categorias de ambas as variáveis em uma análise de correspondência.

A análise de correspondência derivou duas dimensões para a projeção plana das categorias das variáveis. Por meio da aplicação da normalização simétrica, que permite a visualização da relação entre as linhas (segmentos de atuação) e as colunas (nível de satisfação do franqueado) de forma simultânea, pode-se elaborar o mapa perceptual mostrado no gráfico 1.

Por meio desse mapa perceptual, é possível verificar que existem algumas associações entre os segmentos investigados

e os níveis de satisfação. Primeiramente, verifica-se que os segmentos relacionados à alimentação e à comercialização de produtos são os que apresentam mais forte associação com o nível “satisfeito”, e também alguma associação com “muito satisfeito”. Já para os segmentos de vestuário e educação e treinamento, há fortes indícios de associação entre eles e os níveis “muito satisfeito” e, até mesmo, “encantado”.

Por fim, os segmentos relacionados à prestação de serviços e limpeza e conservação são os que apresentam mais fortes associações com os níveis “pouco satisfeito” e “insatisfeito”, o que pode demonstrar maior suscetibilidade aos fenômenos de assimetria de informação e possibilidade de conflito entre o franqueador e os franqueados. Ademais, uma eventual presença de culturas específicas de gestão de negócios existentes nesses segmentos pode traduzir o exposto no gráfico 1.

Além de uma pergunta geral sobre o nível de satisfação, questões complementares foram apresentadas aos franqueados.

A satisfação com a franquia empresarial é reforçada por médias mais elevadas apuradas nas perguntas referentes a: crença em ter feito a opção certa ao escolher o sistema de franquia, orgulho de apresentar a franquia a outras pessoas, interesse em abrir novas unidades da mesma franquia (ver tabela 3).

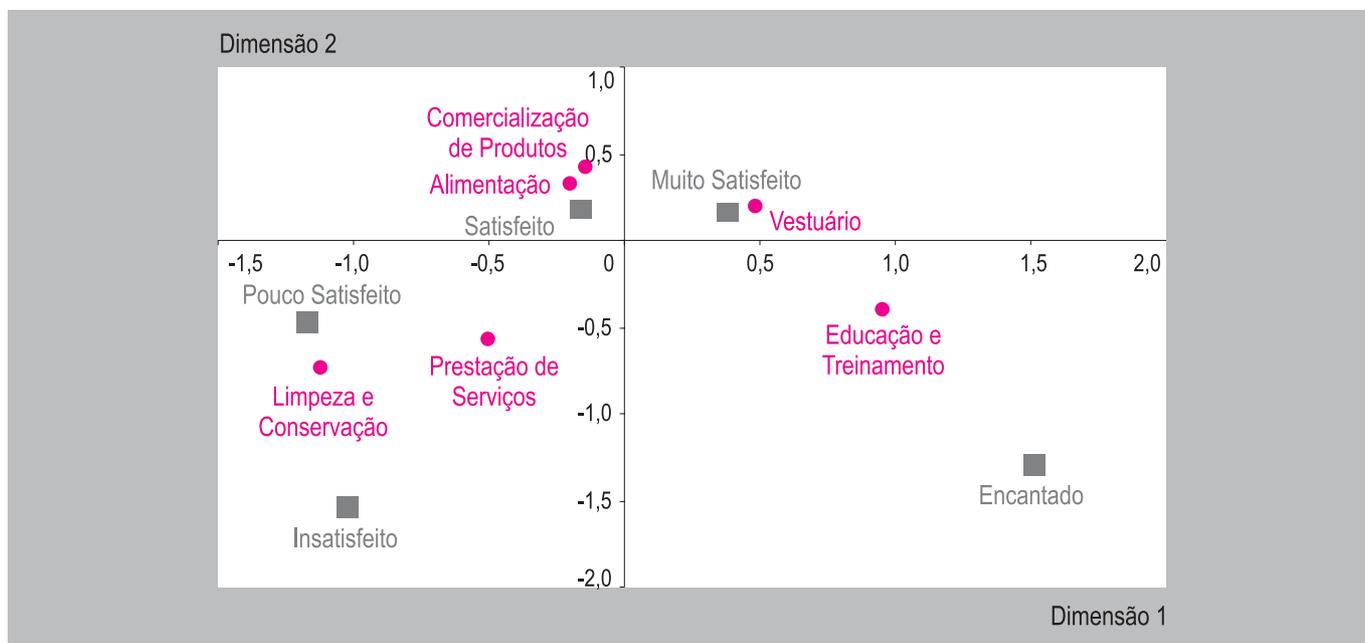


Gráfico 1: Associação entre Segmento de Negócio e Nível de Satisfação dos Franqueados

Tabela 3

Satisfação Geral com a Franquia Empresarial (Resposta dos Franqueados)

Frases	Média	Desvio-Padrão	Respostas
Estamos satisfeitos com a decisão de investir em uma loja deste franqueador.	7,97	2,36	267
Acreditamos ter feito a opção certa ao escolher o sistema de franquia.	8,39	2,03	268
Em geral, estamos satisfeitos com o relacionamento com o nosso franqueador.	7,99	2,19	269
Temos orgulho de apresentar esta franquia para outros.	8,56	2,20	268
Temos interesse, no futuro, na abertura de novas lojas desta franquia.	8,00	2,97	251
Se eu romper com o franqueador, os consumidores continuarão vindo à loja.	5,81	3,05	216
É muito difícil mudarmos para outros sistemas de franquias.	6,79	3,10	221
Estamos satisfeitos com a rentabilidade do negócio.	6,15	2,76	265
Confiamos que o franqueador irá honrar todos os compromissos previstos no contrato.	8,64	2,15	264
Antes de tudo, nosso franqueador é nosso parceiro.	7,98	2,62	269
As nossas ações afetam o resultado do negócio.	8,67	2,03	264

Nota: Foi solicitado aos franqueados que indicassem o grau de concordância com as frases, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 10 (dez).

4.2. Satisfação geral com a franquia empresarial — perspectiva do franqueador

Questões semelhantes foram apresentadas aos franqueadores. Os entrevistados demonstraram satisfação com a adoção da franquia empresarial em sua rede e também interesse em continuar expandindo por meio de unidades franqueadas. No entanto, a satisfação com a rentabilidade das unidades franqueadas apresentou a menor média em relação aos demais itens desse quesito (ver tabela 4). Conforme destacado por Nathan (2003), esse aspecto é identificado como uma das possíveis fontes de desgaste no relacionamento do franqueador com os franqueados.

4.3. Satisfação com características de gestão da franquia empresarial — perspectiva do franqueado

Com o objetivo de aprofundar a análise do relacionamento entre franqueador e franqueado, foi solicitado que ambas as partes atribuísem uma nota de 0 a 10 para características de gestão do sistema de franquia. Essa pontuação foi adotada como *proxy* para o grau de satisfação de franqueados e franqueadores com relação a aspectos-chave de gestão da franquia empresarial. Por exemplo, sob a ótica do franqueado, tem-se a orientação recebida do franqueador sobre a gestão da unidade franqueada.

Tabela 4

Satisfação Geral com a Franquia Empresarial (Resposta dos Franqueadores)

Frases	Média	Desvio-Padrão	Frequência Total
Estamos satisfeitos com a decisão de adotar o sistema de franquia.	9,61	0,83	41
Em geral, estamos satisfeitos com o relacionamento com nossos franqueados.	8,85	1,11	41
Temos interesse em continuar expandindo por meio de unidades franqueadas.	9,80	0,60	41
Estamos satisfeitos com a rentabilidade.	8,22	1,72	41
Confiamos que os franqueados irão honrar os compromissos previstos.	9,10	1,10	40
Antes de tudo, nossos franqueados são nossos parceiros.	9,59	0,84	41
As ações de nossos franqueados afetam o resultado de nosso negócio.	9,29	1,82	41

Nota: Foi solicitado aos franqueadores que indicassem o grau de concordância com as frases, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 10 (dez).

As respostas dos franqueados indicaram que eles não consideraram suficiente o apoio do franqueador na implantação das ações promocionais. Quando indagados sobre seu grau de satisfação em relação ao franqueador, os fatores que obtiveram as menores pontuações foram: orientações recebidas sobre questões tributárias, definições de ações de *marketing* por parte do franqueador, gestão do fundo de publicidade. Os outros pontos em que a pontuação para o grau de satisfação apresentou níveis baixos referem-se a: orientação recebida sobre a gestão do negócio, capacidade do franqueador de lidar com a concorrência local, habilidade do franqueador em mudar a estratégia do negócio, rentabilidade do negócio.

Em seguida, com a finalidade de identificar quais os aspectos com maior índice de satisfação por parte de franqueados, foi extraída uma subamostra, com 148 respondentes, considerando apenas os que atribuíram pelo menos uma nota 10 para as características do sistema de franquia.

Na tabela 5, apresenta-se a composição da amostra de franqueados em função de ações do franqueador. Nesse caso, o contingenciamento entre o segmento de negócio e as características de gestão da franquia empresarial revela que essas variáveis não são independentes ($\chi^2 = 86,036$; $p=0,001$), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que propicia a aplicação da técnica de análise correspondência. Desse modo, a análise dos resíduos padronizados possibilita a caracterização dos segmentos segundo características de gestão da franquia empresarial.

A análise de correspondência derivou duas dimensões para a projeção plana das categorias das variáveis. Por meio da aplicação da normalização simétrica, que permite a visualização da relação entre as linhas (segmentos de atuação) e as colunas (características de gestão da franquia empresarial) de forma simultânea, pode-se elaborar o mapa perceptual apresentado no gráfico 2.

Tabela 5

Tabela de Contingência entre Segmento e Características de Gestão da Franquia Empresarial — Perspectiva do Franqueado

Segmento	Atributo												Total
	Definição de Ações de Marketing	Adequação dos Treinamentos Propostos às suas Necessidades	Definição de Padrões	Delimitação da Área Territorial	Transparência de Informações	Entendimento das Responsabilidades	Rentabilidade do Negócio	Agilidade na Introdução de Novos Produtos e Serviços	Confiabilidade da Rede de Abastecimento	Velocidade de Resposta a Solicitações Encaminhadas	Gestão dos Recursos do Fundo de Publicidade e Propaganda		
Alimentação	0	2	4	4	1	16	0	2	8	0	0	37	
Comercialização de produtos	0	0	0	2	2	17	1	1	9	0	1	33	
Educação e treinamento	1	1	0	2	0	35	0	0	2	0	0	41	
Limpeza e conservação	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	2	7	
Prestação de serviços	0	0	1	2	2	9	0	0	1	0	0	15	
Vestuário	0	0	1	0	1	4	0	0	6	1	2	15	
Total	1	4	6	11	7	82	1	3	27	1	5	148	

χ^2 : 86,036

GL: 50

p: 0,001

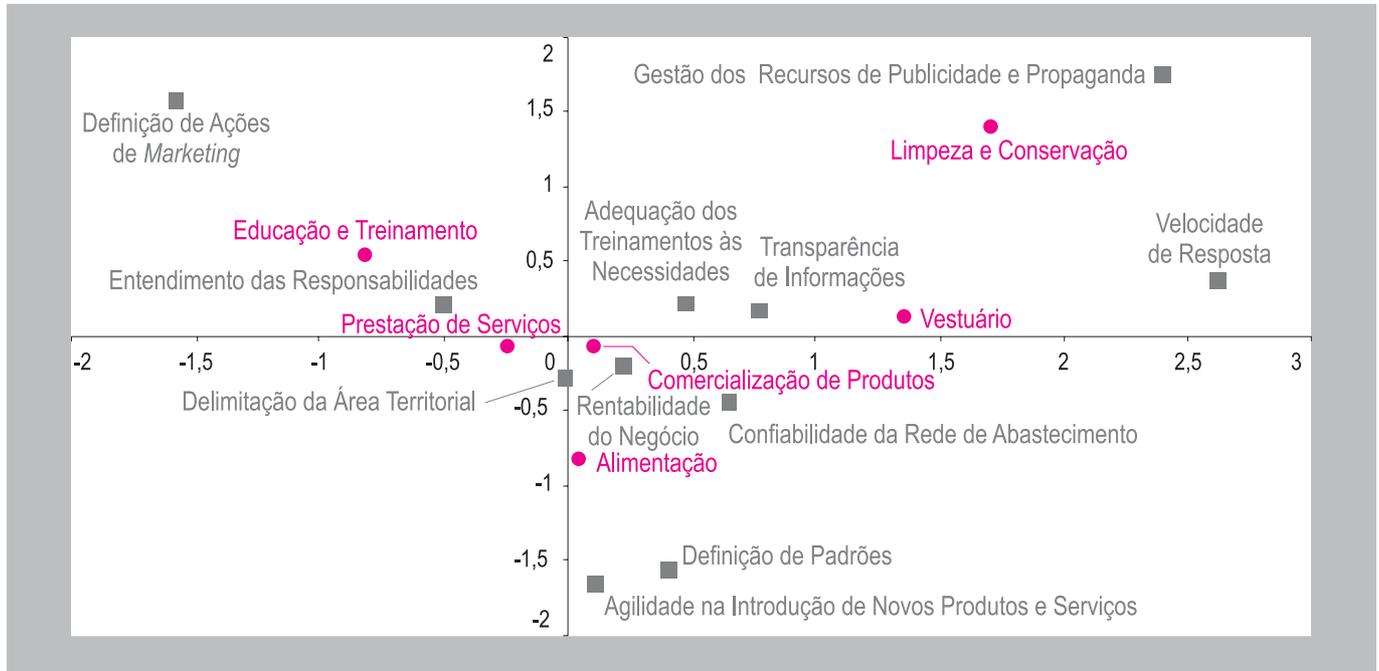


Gráfico 2: Associação entre Segmento de Negócio e Características de Gestão da Franquia Empresarial — Perspectiva dos Franqueados

Por meio desse mapa perceptual, é possível verificar que existem algumas associações entre os segmentos investigados e as características de gestão do sistema de franquias.

Primeiramente, verifica-se que os segmentos relacionados à prestação de serviços, comercialização de produtos e alimentação apresentam mais forte associação com a “delimitação de território” e com a “rentabilidade do negócio”. Já o segmento de educação e treinamento apresenta maior proximidade do “entendimento de responsabilidades”, enquanto o de limpeza e conservação encontra-se mais perto de “gestão dos recursos de publicidade e propaganda”. Por fim, o segmento de vestuário situa-se próximo a “transparência de informações”.

Considerando que Nathan (2003) identifica a baixa rentabilidade como um dos fatores de distensão entre franqueador e franqueados, os segmentos de prestação de serviços, comercialização de produtos e alimentação apresentaram uma posição mais favorável nesse quesito.

4.4. Satisfação com características da franquia empresarial — análise comparativa das perspectivas do franqueado e do franqueador

Como perguntas semelhantes foram feitas para franqueados e franqueadores, foi realizada uma análise comparativa entre o grau de satisfação de franqueados e franqueadores sobre características de gestão da franquia empresarial.

Sob a perspectiva do franqueador, no conjunto de questões que tinham como finalidade identificar especificamente aspectos do relacionamento franqueador-franqueado, os as-

pectos que apresentaram valores abaixo da mediana foram: a receptividade, por parte dos franqueados, com relação à mudança na estratégia do franqueador e à introdução de novos produtos e serviços; a capacidade do franqueado de lidar com a concorrência local; a rentabilidade das unidades franqueadas.

Considerando a amostra reduzida, com 148 franqueados e 29 franqueadores, o contingenciamento entre o segmento de negócio e características de gestão da franquia empresarial sinaliza que essas variáveis não são independentes ($\chi^2 = 232,779$; $p=0,000$), ou seja, não se combinam aleatoriamente, o que permite a aplicação da técnica de análise de correspondência (tabela 6). A análise dos resíduos padronizados possibilita determinar a caracterização dos segmentos segundo as características de gestão da franquia empresarial.

A análise de correspondência derivou duas dimensões para a projeção plana das categorias das variáveis. A partir da aplicação da normalização simétrica, é elaborado o mapa perceptual ilustrado no gráfico 3, em que, de forma simultânea, pode-se visualizar a relação entre as linhas (segmentos de atuação) e as colunas (características de gestão da franquia empresarial).

O mapa perceptual do gráfico 3 permite identificar que existem algumas associações entre os segmentos investigados e características de gestão da franquia empresarial para as redes incluídas na amostra.

Primeiramente, verifica-se que os franqueadores, distribuídos por segmentos, se concentraram ao redor de transparência de informações, sendo essa característica a que apresenta maior grau de satisfação por parte deles. Enquanto os segmentos limpeza e conservação e vestuário (franqueados) localizam-se pró-

Tabela 6

Tabela de Contingência entre Segmento e Características de Gestão da Franquia Empresarial — Franqueados e Franqueadores

Segmento \ Atributo		Atributo											
		Definição de Ações de Marketing	Adequação dos Treinamentos Propostos às suas Necessidades	Definição de Padrões	Delimitação da Área Territorial	Transparência de Informações	Entendimento das Responsabilidades	Rentabilidade do Negócio	Agilidade na Introdução de Novos Produtos e Serviços	Confiabilidade da Rede de Abastecimento	Velocidade de Resposta a Solicitações Encaminhadas	Gestão dos Recursos do Fundo de Publicidade e Propaganda	Total
Franqueados	Alimentação	0	2	4	4	1	16	0	2	8	0	0	37
	Comercialização de produtos	0	0	0	2	2	17	1	1	9	0	1	33
	Educação e treinamento	1	1	0	2	0	35	0	0	2	0	0	41
	Limpeza e conservação	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	2	7
	Prestação de serviços	0	0	1	2	2	9	0	0	1	0	0	15
	Vestuário	0	0	1	0	1	4	0	0	6	1	2	15
Franqueadores	Alimentação	0	0	0	2	3	0	1	0	0	1	0	7
	Comercialização de produtos	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5
	Educação e treinamento	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	7
	Limpeza e conservação	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Prestação de serviços	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	5
	Vestuário	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
Total		1	4	6	19	26	82	2	3	27	2	5	177

 χ^2 : 232,779

GL: 110

p: 0,000

ximos a “gestão dos recursos de publicidade e propaganda”, os segmentos de alimentação e comercialização de produtos (franqueados) situam-se perto de “definição de padrões” e “agilidade na introdução de novos produtos e serviços”. Por fim, os segmentos de prestação de serviços e de educação e treinamento encontram-se próximos a “entendimento de responsabilidades”.

5. CONCLUSÕES E POSSÍVEIS EXTENSÕES

Analisando os dados levantados dos franqueadores e franqueados da amostra, foi possível identificar algumas características importantes do relacionamento estabelecido entre as partes.

Conforme estudos anteriores (SPINELLI e BIRLEY, 1996; ELANGO e FRIED, 1997; NATHAN, 2003), a relação estabelecida entre as partes apresenta pontos de conflito. Os resultados da pesquisa sinalizam alguns pontos críticos, especialmente, quando são comparados os resultados de franqueados e franqueadores. Verificou-se um distanciamento entre as respostas dadas por franqueados e franqueadores para características da gestão da franquia empresarial no País. Entre aquelas localizadas mais distantes de ambos os grupos, destacaram-se as associadas à gestão de *marketing*.

Divergindo de Grunhagen e Dorsch (2003) e de Nathan (2003), não foi possível identificar uma relação clara entre o nível de satisfação dos franqueados e o tempo de contrato, mas sim com o segmento de negócio. Considerando que o valor percebido pelo franqueado é importante para a manutenção da relação a longo prazo (SPINELLI e BIRLEY, 1996), esse resultado pode estar sinalizando que, em segmentos em que a diferenciação entre franqueadores é mais difícil, como é o caso de limpeza e conservação, o potencial de conflito tende a ser mais elevado.

De qualquer forma, a identificação de pontos de divergência e de baixa satisfação não parece comprometer a expansão da franquia empresarial no País. Mesmo a rentabilidade das lojas tendo apresentado baixo nível de satisfação tanto para franqueadores quanto para franqueados, é interessante ressaltar que, em geral, os franqueadores entrevistados indicaram que estão satisfeitos com a adoção da franquia empresarial, sinalizando que pretendem continuar a expansão por meio de unidades franqueadas. Ao mesmo tempo, a maioria dos franqueados (82%) declarou estar satisfeita ou muito satisfeita com as franquias que possui. Se, por um lado, os resultados mostram o interesse dos franqueados em investir em novas lojas, propiciando um direcionamento de investimento em determinados segmentos mais suscetíveis à operação com elevados níveis de satisfação, por outro traz uma reflexão em torno de proble-

- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFFMAN, D.L.; FRANKE, G.R. Correspondence analysis: graphical representation of categorical data in marketing research. *Journal of Marketing Research*, Massachusetts, v.23, n.3, p.213-227, Aug. 1986.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, California, v.23, n.2, p.263-283, Summer 1992.
- LUDOVIC, L.; MORINEAU, A.; WARWICK, K. *Multivariate descriptive statistical analysis*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- NATHAN, G. Harnessing the power of the franchise relationship. *Franchising World*, Washington, v.35, n.6, p.23-25, Sept. 2003.
- NISHISATO, S. On quantifying different types of categorical data. *Psychometrika*, New York, v.45, n.4, p.467-478, Dec. 1993.
- OLARIAGA, L.J.; HERNÁNDEZ, L.L. *Análisis de correspondencias*. Madrid: La Muralla, 2000.
- PEREIRA, J.C.R. *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: Edusp, 1997.
- PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- SANTOS, M.A. Panorama setorial: lojas de conveniência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 ago. 1997.
- SHARMA, S. *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- SPINELLI, S.; BIRLEY, S. Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, Oxford, v.11, n.5, p.329-342, Sept. 1996.
- TIKOO, S. Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Edinburgh, v.33, n.5, p.329-342, May 2005.
- WHITLARK, D.B.; SMITH, S.M. Using correspondence analysis to map relationships. *Marketing Research*, Toronto, v.13, n.3, p.22-27, Autumn 2001.
- YOUNG, F. Quantitative analysis of qualitative data. *Psychometrika*, New York, v.46, n.4, p.357-388, Dec. 1981.

Managerial franchise: a study of the characteristics in the relationship between franchisor and franchisee in Brazil

Nowadays, in Brazil, franchising is an option frequently taken in the goods and services consumption market. A complex relationship is established between two different companies. The franchisor control over the potential sources of conflict within the franchise relationship seems to be a relevant factor for its continuity in the long term. Therefore, the objectives of the study are to identify characteristics of franchising in Brazil and to analyze relevant aspects of the franchisor-franchisee relationship, identifying critical factors in the management of the franchise system and the relationship among the level of satisfaction, the duration of operation and the industry. This research was divided in two parts. At first, the franchisors were selected and interviewed and, after that, the franchisees were chosen and asked to answer to an online questionnaire. In total, the sample included 41 franchisors and 270 franchisees of six different business segments. The data analyses revealed characteristics of the franchisor-franchisee relationship, especially those related to brand value, marketing management, communication inside the franchise system and satisfaction with franchising. After all, by the use of the multivariate technique of correspondence analysis, it was possible to verify the relative association between the kind of industry and the level of satisfaction of the franchisee, but the inexistence of any relation between this and the duration of the business operation.

Uniterms: retail, managerial franchise, franchisor-franchise relationship, correspondence analysis.

Franquicia empresarial: un estudio de las características de la relación entre franquiciantes y franquiciados en Brasil

Actualmente, en Brasil, es bastante frecuente optar por la franquicia empresarial en el mercado de consumo de bienes y servicios y, para lograr la continuidad de una relación entre dos empresas en el largo plazo, el control del franquiciante sobre las potenciales fuentes de conflicto parece ser un factor relevante. En este trabajo se tienen como objetivos identificar las características de la franquicia empresarial en Brasil y analizar los aspectos relevantes de la relación establecida entre franquiciantes y franquiciados, y así determinar los puntos críticos en la gestión del sistema de franquicia y la relación del nivel de satisfacción del franquiciado con el tiempo de operación y el segmento de actuación. La investigación se llevó a cabo en dos etapas. En un primer momento, se seleccionaron las empresas franquiciantes, que fueron entrevistadas; posteriormente, se eligieron las unidades franquiciadas, a las cuales se dirigió un cuestionario online. La muestra se compuso de 41 empresas franquiciantes y de 270 unidades franquiciadas, en seis segmentos distintos. A partir del análisis de los datos, se identificaron características de la relación establecida entre las partes, especialmente aquellas relacionadas con el valor de la marca, la gestión de *marketing*, la comunicación intra-red y la satisfacción con la inversión en la franquicia empresarial. Finalmente, por medio de la técnica multivariada de análisis de correspondencia, se observó una relativa asociación entre el segmento de actuación del franquiciado y el correspondiente nivel de satisfacción, sin embargo no existe asociación entre el mismo y el tiempo de operación del negocio.

Palabras clave: comercio minorista, franquicia empresarial, relación franquiciante-franquiciado, análisis de correspondencia.